



# Softwareengineering im globalen Wettstreit

Prozesse sind in der Applikationsentwicklung der Credit Suisse essentiell. Noch wichtiger aber sind die Mitarbeiter, für die die Prozesse gemacht wurden. Nicht umsonst bezeichnet die Bank ihre Mitarbeiter als ihr wichtigstes Kapital.

VON THOMAS WÜST, BASIEREND AUF EINEM GESPRÄCH MIT CLAUDE HONEGGER

**D**ie Credit Suisse verfolgt in der Applikationsentwicklung eine Strategie mit einem Mix aus Offshoring, lokalen Partnern und Inhouse-Entwicklung. Jede dieser Optionen stellt besondere Anforderungen an die Prozesse und die Mitarbeiter und eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten für Innovationen und Verbesserungen.

Klare Prozesse als notwendige Leitplanken für einheitliche Rahmenbedingungen sind dabei nur ein Teil einer erfolgreichen Umsetzung. Wesentlich ist die Verfügbarkeit von

kompetenten und motivierten Mitarbeitern, die die komplexe IT-Landschaft der Credit Suisse verstehen und die somit in der Lage sind, die vorgegebenen Prozesse im Sinne der Bank zu leben.

## Prozesse als Werkzeug

Warum hat es sich die Credit Suisse beispielsweise zum Ziel gesetzt, die Maturität ihrer Softwareentwicklungsprozesse auf CMMI Level 3 zu bringen? Dies geschieht nicht nur aus regulatorischen Gründen, oder weil CMMI

gerade ein Hype-Thema in der Softwareentwicklung ist. Die Umsetzung ist ein Schlüsselkonzept für das erfolgreiche Agieren der gesamten Bank. IT ist heutzutage eine Kernkompetenz einer Grossbank. Jeder vierte Mitarbeiter der Bank ist ein Informatik-Mitarbeiter, und der CIO ist Mitglied der Geschäftsleitung. Die IT ist von Beginn weg in die Entwicklung und Realisierung von Dienstleistungen und Geschäftsmodellen involviert. Dies erfordert den Umgang mit einer Vielzahl von Interessengruppen, von der ersten Idee

bis zur Umsetzung, oft in einem globalen Setting.

Die Prozesse stellen in diesem Szenario die standardisierten Schnittstellen und zugehörigen Protokolle dar, mit denen untereinander und mit den Partnern kommuniziert wird. Sie minimieren das «Rauschen» in der Kommunikation, sie erleichtern die Beherrschung unterschiedlichster Situationen, indem sie Handlungsalternativen vorgeben. Und sie unterstützen die Skalierung von Arbeiten, zum Beispiel durch Auslagerung an Partner – sei dies offshore oder lokal. Die Einführung eines solchen Prozessrahmenwerks erfordert in einer ersten Phase viel Konsequenz und Hartnäckigkeit. Es geht hier um das Trainieren einer Organisation im Umgang mit diesen Prozessen, damit sie im täglichen Betrieb dann wirklich sitzen. Wichtig ist auch, den Akteuren zu erklären, weshalb man bestimmte Prozesse einführt, was die Vorteile davon sind – für den Einzelnen und für die Organisation.

### Menschen sind wichtig – wichtiger als Prozesse

Die besten Prozesse nutzen aber nichts, wenn die Mitarbeiter, die nach ihnen arbeiten, nicht ein ausreichendes Verständnis für die zu erreichenden Ziele mitbringen. So setzt die Credit Suisse auf smarte und professionell arbeitende Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und sich im Unternehmen entwickeln können und wollen. Die Herausforderung besteht für die Bank darin, für diese «richtigen» Leute attraktiv zu bleiben, und sie langfristig zu binden. Die ständigen Veränderungen – technologisch, wirtschaftlich und auch geografisch – müssen von den Mitarbeitern als Freiräume und Chancen wahrgenommen werden, nicht als Bedrohung.

Nebst der klassischen Führungslaufbahn können Mitarbeiter der Credit Suisse IT auch eine gleichwertige Fachkarriere einschlagen. Für elf Jobfamilien sind eigene Rollen und Karrierepfade definiert. Die Möglichkeit des Wechsels zwischen diesen Jobfamilien ist gegeben und wird unterstützt, um ein integriertes Informatikverständnis zu fördern. Dabei ist die eigene Position für jeden Mitarbeiter jederzeit transparent. Dem Mitarbeiter bietet dieses Konzept neben der notwendigen Orientierung in einem dynamischen Umfeld auch faire und nachvollziehbare Perspektiven im Unternehmen – ein wichtiger Aspekt, um engagierte Mitarbeiter auch langfristig zu motivieren und damit ans Unternehmen zu binden. Der Bank selbst beschert dieses Konzept ein umfassendes Verständnis über die Skills, die Entwicklungsdynamik und die Talente in ihrer Workforce.

IT ist ein «People Business». Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Credit Suisse. Sie verfügen über das spezielle Unternehmenswissen und sind Träger der Unternehmenskultur. Vor diesem Hintergrund betrachtet stellt sich der erwähnte Mix aus Offshoring, Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Inhouse-Entwicklung in der Applikationsentwicklung auch als «Schutz» für die eigene Workforce dar. Denn Skalierung mit Hilfe von externen Partnern ermöglicht, bei Marktveränderungen – positiven und negativen – flexibel zu agieren. Und zwar ohne oder mit nur geringen Auswirkungen auf den eigenen Mitarbeiterbestand. Mit einer flexiblen Sourcing-Strategie ist die Bank in der Lage, das unternehmenskritische Wissen von kurzfristigen wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu entkoppeln.

### Freiräume durch Prozesskultur

Prozesse sind für die Menschen gemacht, die nach ihnen arbeiten sollen. Das heisst auch, dass die Prozesse jederzeit kritisch hinterfragt werden dürfen und sollen. Prozesse können Entscheidungshilfen geben – die letztendliche Verantwortung trägt in jedem Fall der Mensch. Hat man erst einmal in einer Unternehmung eine adäquate Prozesskultur etabliert, so muss der Einzelne seine Energie nicht mehr an wiederkehrende Routinevorgänge verschwenden und bekommt so Freiräume geschaffen für Kreativität und Innovation. ■

### ZUR PERSON

Claude Honegger ist 1987 in die Credit Suisse eingetreten, wo er die ersten neun Jahre verschiedene Aufgaben in der internationalen IT-Organisation wahrgenommen hat. Nach zwei Jahren bei der damaligen Credit Suisse First Boston wechselte er 1998 zur IT Credit Suisse Private Banking. Seit 2002 hatte er dann verschiedene leitende Funktionen innerhalb der Credit Suisse IT inne. Zuletzt war er «Head IT Global Wealth Management Solutions & Services», bevor er im April 2008 zum CIO Switzerland ernannt wurde. Claude Honegger absolvierte das «Mastering Technology Enterprises»-Programm am IMD.



### DER AUTOR

Thomas Wüst ist CEO der BSgroup Technology Innovation AG, welche er vor fünf Jahren innerhalb der BSgroup gegründet hat. Seine berufliche Laufbahn startete er als Softwareingenieur und später Projektleiter bei der UBS. Ausserdem war er bei der CSS Versicherung, bei Systor und als Geschäftsführer der Capgemini-Tochter sd&m tätig. Er studierte Informatik an der ETH in Zürich.



## CREDIT SUISSE IT – EINE DER FÜHRENDEN IT-ORGANISATIONEN DER FINANZINDUSTRIE

Die Informatik der Credit Suisse zählt zu den global führenden IT-Organisationen der Finanzindustrie. Ihren weltweit über 10'000 Spezialistinnen und Spezialisten bietet sie in Zürich, New York, London, Singapur und an weiteren Standorten herausfordernde Aufgaben in allen Bereichen der modernen Informatik im dynamischen Umfeld der Finanzdienstleistungsindustrie. Mit über 4000 IT-Mitarbeitenden in der Schweiz ist die Credit Suisse einer der grössten und bedeutendsten Arbeitgeber im Informatikbereich und als solcher an verschiedenen Forschungsprojekten beteiligt. Sie nimmt dadurch eine aktive Rolle in der nationalen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung wahr. Hochqualifizierte Mitarbeitende mit hervorragendem Fachwissen in den Bereichen IT und Business sowie fortschrittliche Systeme und Technologien machen die Credit Suisse IT zu einem der interessantesten und dynamischsten Informatikdienstleister, der bereits mehrfach international ausgezeichnet wurde.

